Niveau(x) d'enseignement: 3 Numéro EDUQ : 8270271
Centre d'intérêt: 43

Université Laval (Québec, Québec) Groupe de recherche sur l'administrateur scolaire.

La sélection des directeurs d'école primaire dans la Région 03 : rapport final / Groupe de recherche sur l'administrateur scolaire, Département d'administration et politique scolaires, Université Laval, Québec ; responsables, Claude Deblois, Jean Moisset. -- [Québec] : L'Université, 1982.
30, 30 f. ; 28 cm.

Bibliographie: 1ère partie, f. 29. Dépouillement partiel: Problèmes de recrutement et politiques de sélection des principaux d'écoles à l'élémentaire dans la Région 03 : questionnaire à l'intention des directeurs généraux.

Cote Dewey: 372.12'012'09714/ Cote LC: LB/2831.356/.C38

Descripteur(s): *Principal *Recrutement *Sélection du personnel *Questionnaire *Primaire (Niveau)

Identificateur(s) de sujet: *Directeur d'école

L'étude, centrée sur la région de Québec, aborde quatre points: 1. dégager les attentes des directeurs généraux des commissions scolaires vis-à-vis des directeurs d'école; 2. identifier les critères personnels et professionnels retenus dans la sélection de ces directeurs; 3. dégager les constantes en ce qui a trait aux méthodes et usages en matière de recrutement et de sélection; 4. déterminer le degré de congruence entre ces procédures et pratiques et les attentes exprimées.

Un questionnaire (inspiré de celui de A.J.H. Newberry) a été élaboré et distribué à 39 directeurs-généraux de la région de Québec (03): 28 ont accepté de le remplir, pour un taux de réponse de 71%. L'enquête a été effectuée en 1980 (?). Le questionnaire d'une trentaine de pages, reproduit en annexe, comprend cinq parties: 1. fiche signalétique du répondant; 2. fiche signalétique de la région scolaire; 3. rôle du principal d'école primaire; 4. problèmes et processus de recrutement; 5. politiques et critères de sélection.

Il faut souligner l'absence quasi totale de politique en matière de sélection du directeur d'école et de la description de ses tâches, absence toutefois généralement déplorée par les répondants. Il s'avère par ailleurs que les directeurs généraux ont une idée assez précise quant aux caractéristiques personnelles et professionnelles requises pour le poste de directeur d'école, de même qu'en ce qui concerne son rôle (leader, animateur), ses fonctions (coordonner les programmes d'enseignement, établir les objectifs de l'école) et ses tâches (accent mis sur la supervision et les relations humaines).

Type de document: r
Région(s) administrative(s): 03
Notice(s) connexe(s): 8170424
Auteur de l'analyse: ar

E D U Q 8270271

LA SELECTION
DES DIRECTEURS D'ECOLE PRIMAIRE
DANS LA REGION 03

RAPPORT FINAL

Groupe de recherche sur l'administrateur scolaire (G.R.A.S.)
Département d'administration et politique scolaires
Université Laval, Québec

RESPONSABLES: Claude Deblois
Jean Moisset

FEVRIER 1982

E D U Q 8270271

LA SELECTION
DES DIRECTEURS D'ECOLE PRIMAIRE
DANS LA REGION 03

RAPPORT FINAL

Groupe de recherche sur l'administrateur scolaire (G.R.A.S.)
Département d'administration et politique scolaires
Université Laval, Québec

RESPONSABLES: Claude Deblois
Jean Boisset

FEVRIER 1982

Table des matières

Introduction 1

Partie I - Collecte des données et cadre de référence 2

Partie II - Résultats 5

A) Attentes et critères de sélection 5

B) Processus et politiques de sélection 14

Conclusions générales 23

Conclusions - recommandations 25

Remerciements 28

Références 29

Annexe - Questionnaire 30

Ce rapport présente les résultats d'une étude menée par le groupe de recherche sur l'administration scolaire (GRAS) de l'Université Laval portant sur la sélection des directeurs d'école primaire dans la région de Québec. Cette recherche s'inscrit dans le cadre des interrogations qu'on se pose depuis quelque temps sur le fonctionnement et l'évolution du système scolaire québécois. En effet, le choix judicieux des directeurs d'école est très important compte tenu des exigences du poste et des changements déjà en cours au sein des organisations scolaires. Cela est d'autant plus vrai que le citoyen contribuable est de plus en plus critique et s'interroge tant sur l'efficience d'institutions qui ne semblent pas suffisamment productives pour ce qu'elles lui coûtent, que sur leur efficacité à régler des problèmes plutôt qu'à en susciter.

Dans ce contexte, la loi 71 adoptée le 21 décembre 1979 est très significative: elle définit les responsabilités du directeur d'école et consacre l'ampleur et la complexité de son rôle, ajoutant même à ses fonctions traditionnelles la charge de coordonner des activités liées à l'élaboration et à la réalisation du "projet éducatif" ainsi qu'au "développement des mécanismes de participation du personnel et des usagers".

Au-delà des inévitables divergences auxquelles la nouvelle loi a donné lieu, presque tout le monde s'entend pour dire que, de toute manière, le premier responsable du fonctionnement de l'école, le directeur, restera l'un des pivots de la mise en oeuvre de toute nouvelle politique. Ainsi, la mise en route des projets éducatifs réussira-t-elle ou échouera-t-elle, dans la mesure où les directeurs d'école en feront un objectif personnel et parviendront à générer une synthèse harmonieuse des aspirations du milieu. Par conséquent, il devient essentiel que le rôle de ce personnage soit clairement reconnu et que soient bien précisés les condi-

tions et critères qui président à sa sélection. C'est le but précis de cette recherche que de répondre à ces préoccupations.

Cette étude sur la sélection comporte deux volets: 1) l'identification des attentes à l'endroit du directeur et des critères qui président à sa sélection; 2) l'analyse du processus et des politiques de sélection en rapport avec la description des tâches du directeur d'école.

PARTIE I : COLLECTE DES DONNEES ET CADRE DE REFERENCE

1. Instrument de collecte des données

Cette recherche a été effectuée à partir d'un questionnaire d'une cinquantaine de questions, pour la plupart de type fermé qui s'est largement inspiré d'une étude menée par J.H. Newberry sur la sélection des principaux en Colombie Britannique et qui a également mis à profit certains résultats de la recherche de Paul Laurin sur le rôle du principal d'école au Québec.

Sur les 39 directeurs généraux à qui il a été expédié, 28 y ont répondu et l'ont retourné, soit un taux de 72% de retour. Malgré ce pourcentage plutôt élevé et le caractère éclairé des répondants, l'on doit souligner que les données recueillies comportent une limite découlant du fait qu'elles ne reflètent que l'opinion managériale et non celle des autres intervenants du système, comme les parents, les enseignants et les directeurs d'école eux-mêmes. L'on peut d'ores et déjà signaler qu'une recherche est présentement en cours dont les résultats viendront combler cette lacune.

2. Le cadre de référence

Partant du modèle de Getzels, Guba et Thelen on peut considérer que le système scolaire comme tout système social peut être examiné sous la double dimension nomothétique (ou institutionnelle) et idiographique (ou personnelle). Dans le cas de la sélection des directeurs,

le modèle postule que le profil de la personne recherchée pour le poste devra être fonction des finalités et attentes de l'institution et aussi des caractéristiques et besoins de l'individu.

En outre le modèle signale que des contraintes d'ordre culturel s'exercent sur les normes institutionnelles. Tandis que, pour leur part, les aspirations individuelles des candidats sont conditionnées dans une certaine mesure par leur état physique.

La figure 1 présente dans ses grandes lignes ce modèles, et donne une idée de la complexité des paramètres qui doivent être pris en considération à l'occasion d'une sélection.

Figure 1

Modèle de Getzels et al.

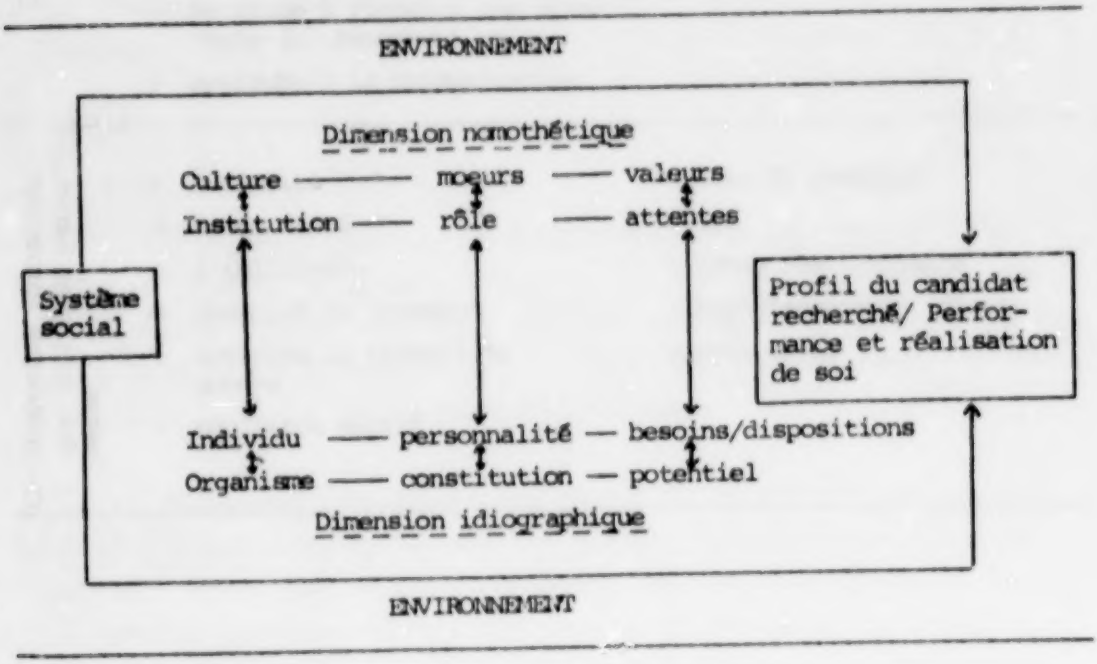

Figure 2

Modèle de Getzels et al. traduit en termes de critères de sélection

	Pertinents	Moins pertinents
I- Dimension nomothétique (critères institutionnels)	- Aptitude aux relations humaines - Aptitude à la prise de décision - Aptitude à l'utilisation des techniques administratives - Aptitude au développement de programmes - Aptitude à la recherche - Relations avec le milieu - Aptitude à formuler une stratégie de changement - Aptitude à la communication	- Expérience dans l'enseignement - Formation académique - Expérience d'administration - Etre déjà membre du personnel de la Commission scolaire - Travail auprès des enfants - Degré universitaire précis
II- Dimension idiographique (critères personnels)	- Scolarité - Bonne santé - Intelligence - Maturité de jugement - Aptitude au travail de groupe - Equilibre émotif	- Sexe du candidat - Age - Tenue vestimentaire - Appartenance religieuse - Etat civil

Traduit en termes de critères de sélection, ce même modèle prend la forme de la nomenclature précédente (figure 2), nomenclature qui se trouve corroborée par la littérature pertinente et a servi par ailleurs à la mise au point du questionnaire.

PARTIE II : RESULTATS

ATTENTES ET CRITERES DE SELECTION

I. Attentes à l'endroit du directeur

Comme il a été souligné précédemment, les attentes de l'institution sont à la base du processus de sélection. Il est en effet hors de doute que le rôle, les fonctions et les tâches auxquels se destine la personne recherchée sont déterminantes quant à son choix. Qui est mieux placé que le Directeur général d'une commission scolaire pour traduire les attentes de l'institution scolaire vis-à-vis du directeur d'école. Précisément, les données qui suivent font état de cette réalité.

1. Le rôle du directeur

La première question de la section du questionnaire consacrée au rôle du directeur d'école en était une de type ouvert. Elle demandait aux directeurs généraux d'indiquer leurs trois attentes les plus importantes à l'endroit des directeurs au primaire placés sous leur supervision. Le tableau 1 présente une synthèse de leurs réponses.

De manière très nette il se dégage de ces données que le directeur d'école primaire est toujours perçu comme un pédago-administrateur plutôt que simple gestionnaire. En effet, les D.G. considèrent le directeur comme un animateur et un leader au sein de son équipe de travail (13,89). Ce leadership cependant est appelé à s'exercer de façon particulière dans le domaine pédagogique, ce que confirme la deuxième priorité accordée à la supervision de l'enseignement et au leadership pédagogique

(9,14). Comme on peut le noter cette dernière attente a presque deux fois plus de poids aux yeux des Directeurs généraux que la gestion efficace des ressources matérielles et financières (4,76).

Tableau 1

Attentes des Directeurs Généraux à l'endroit du directeur au primaire par ordre décroissant d'importance

Attentes	F*	$\overline{F}$**	$F/\overline{X}$***	Ordre de priorité
Leadership et animation de l'équipe sous sa supervision ...	25	1,80	(13,89)	1
Supervision de l'enseignement et leadership pédagogique	16	1,75	(9,14)	2
Incitation du milieu à s'impliquer dans la vie de l'école	12	2,08	(5,77)	3
Gestion efficace des ressources matérielles et financières	10	2,10	(4,76)	4
Motivation, créativité, imagination	9	2,56	(3,52)	5
Autonomie et responsabilité dans la prise de décision	6	2,17	(2,76)	6
Autres	6	----	----	-

* F = fréquence, c'est-à-dire, nombre de directeurs généraux ayant retenu l'attente exprimée dans l'énoncé comme 1er, 2ième ou 3ième choix. F = C1 + C2 + C3, où C = choix.

** $\overline{X}$ = moyenne telle que calculée pour chacune des attentes en fonction de leur rang; un choix de 1er rang étant coté 1, un choix de 2ième rang étant coté 2 et un choix de 3ième rang étant coté 3.

$$\overline{X} = \frac{(C1 \times 1) + (C2 \times 2) + (C3 \times 3)}{F}$$

*** $F/\overline{X}$ = rapport fréquence/moyenne qui détermine un ordre de comparaison entre les diverses attentes.

Il émerge également de cette synthèse une préoccupation intimement liée à la notion de projet éducatif à savoir celle des relations avec le milieu.

Douze directeurs généraux s'attendent à ce que le directeur incite le milieu environnant à s'impliquer dans la vie de l'école. C'est le signe que les fonctions d'animation du directeur ne s'arrêtent pas aux seules relations au sein de l'école, mais s'étendent aussi aux relations de l'école avec l'extérieur, et ce, dans une proportion probablement appelée à se développer.

Finalement, si les attentes relatives à l'exercice d'un leadership se classent indéniablement en tête, quant au rôle du directeur, paradoxalement les qualités telles la créativité ou l'imagination et les tendances à l'autonomie et le sens des responsabilités dans la prise de décision, semblent relativement moins importantes aux yeux des directeurs généraux. C'est que ceux-ci désirent que ce leadership s'exerce à l'intérieur des balises que lui impose la commission scolaire.

2. Les fonctions du directeur

La vision globale du rôle du directeur d'école telle quelle se dégage de l'analyse qui précède se trouve confirmée par les réponses à la question où il était demandé que soient mis en ordre d'importance les six principaux domaines où s'exercent les fonctions du directeur d'école (tableau 2).

Nous voyons dans ce tableau que les directeurs généraux attribuent un poids moyen de 1,57 au domaine "programmes d'enseignement et méthodes pédagogiques" et de 3,00 aux domaines "vie étudiante", alors que ceux de "budget-finances" et "bâtiments scolaires" n'obtiennent respectivement que 4,71 et 5,36.

Tableau 2

Ordre décroissant d'importance des fonctions du directeur d'école

Dimension	$\overline{X}$*	Rang
Programmes d'enseignement et méthodes pédagogiques	1,57	1
Personnel	2,89	2
Vie étudiante	3,00	3
Relations école-milieu	4,25	4
Budget-finances	4,71	5
Bâtiments scolaires	5,36	6

* Voir note du tableau 1, page 6.

Quant à la gestion du "personnel" qui vient au second rang on peut interpréter cette donnée comme étant davantage liée à l'animation et au leadership pédagogique qu'à la fonction strictement administrative.

3. Les tâches du directeur d'école

Des six-domaines-fonctions identifiés et classés précédemment s'étalent une multitude de tâches (133 d'après l'étude de Paul Laurin); cependant, le tableau 3 ne présente que les dix tâches ayant été considérées comme étant les plus importantes. Parmi les 40 définitions de tâches qui leur avaient été proposées, deux proviennent de la dimension "programmes d'enseignement et méthodes pédagogiques", deux de la dimension "personnel", une de la dimension "vie étudiante", aucune de la dimension "budget-finances", trois de la dimension "relations école-milieu" et deux de la dimension "bâtiments scolaires". Encore là, les résultats recueillis vont dans le même sens que les réponses aux questions précédentes. En effet, les poids relatifs attribués à chacune de ces définitions de tâches mettent bien en relief l'importance prépondérante des tâches plus directement reliées au leadership pédagogique et à la concertation avec le milieu au sujet des objectifs pédagogiques de l'école.

Tableau 3

Tâches les plus importantes du directeur d'école primaire par ordre décroissant

Tâches	$(F/\bar{X})C^*$	Rang
Coordonner et superviser les programmes d'enseignement de la commission scolaire	166,64	1
Etablir les objectifs de l'école en collaboration avec le milieu	133,92	2
Voir à ce que les objectifs du personnel soient en accord avec les objectifs de l'école et élaborer des politiques en ce sens	93,87	3
Stimuler et motiver le personnel en vue du meilleur rendement possible	93,87	4
Identifier les besoins pour les activités de l'école et prévoir les ressources matérielles nécessaires	89,30	5
Etablir les objectifs de la vie étudiante au sein de l'école et élaborer des politiques à ce sujet	88,88	6
Voir, en collaboration avec le personnel, à établir les moyens pour tenir les parents informés des progrès de l'élève	81,00	7
Planifier l'utilisation des locaux et gérer les ressources matérielles	80,85	8
Mettre sur pied des mécanismes de participation du milieu aux activités de l'école	79,20	9
Encourager la recherche et l'esprit de recherche et d'innovation en matières de programmes et de méthodes pédagogiques	76,00	10

* Le facteur C est un indice de pondération pour tenir compte du fait que chaque domaine-fonction comporte un nombre différent d'énoncés de tâches. Autres symboles, voir le tableau 1, page 6.

Nous devons noter le caractère essentiel et très large des propositions retenues comme étant les plus importantes. Les tâches du directeur étant multiples et allant parfois jusqu'aux plus petits détails, nous pensons qu'un directeur qui s'en tiendrait à l'exécution de ces dix tâches d'ordre général consacrerait par le fait même ses énergies à l'essentiel plutôt que de se disperser en efforts n'apportant que peu d'effets significatifs.

La conclusion qui se dégage de cette partie de l'étude relative aux attentes pourrait se résumer en disant simplement que le directeur d'école est vu par les directeurs généraux bien plus comme étant "l'enseignant principal", le "primus inter pares" que comme étant un "directeur" de l'école, au sens managérial du terme.

II. Critères de sélection du directeur

Même si l'éventail des attentes des directeurs généraux à l'endroit des directeurs d'école est fort étendu, il s'en dégage certaines constantes, dont les plus évidentes sont celles qui touchent à l'aspect "leadership" du rôle du directeur, ou encore aux relations avec le milieu.

Evidemment, ces constantes sont décisives pour la détermination des critères de sélection, lesquels à l'instar de notre modèle de référence, portent sur les caractéristiques personnelles (dimensions idiographiques) et les antécédents professionnels (dimension nomothétique) des candidats.

1. Critères de sélection relatifs aux caractéristiques personnelles

Les données relatives aux caractéristiques personnelles sont consignées dans le tableau 4. Ces données résument les choix des répondants qui devaient, à partir d'une liste de critères se rattachant qui devaient,) à partir d'une liste de critères se rattachant aux caractéristiques personnelles des candidats, choisir et ordonner entre-eux les six critères jugés les plus importants. De manière générale, on peut noter que certains critères de sélection ont eu la faveur presqu'unanime (1 à 5) des répondants alors que d'autres sont jugés comme étant plus ou moins marginaux (7 à 12), le critère de l'intelligence, occupant pour sa part une position médiane.

Tableau 4

Ordre décroissant d'importance des critères de sélection relatifs aux caractéristiques personnelles

Critères	F	$\bar{X}$	$F/\bar{X}$*	Rang
Maturité de jugement	25	2,20	11,36	1
Equilibre émotif	26	3,32	8,05	2
Aptitude au travail de groupe	25	3,12	8,01	3
Scolarité	21	3,10	6,77	4
Bonne santé	21	4,48	4,69	5
Intelligence	10	4,50	2,22	6
Qualité de l'expérience dans le milieu	7	4,29	1,63	7
Age	7	6,00	1,17	8
Appartenance religieuse	4	5,25	0,76	9
Tenue vestimentaire	2	4,50	0,44	10
Etat civil	1	6,00	0,17	11
Sexe du candidat	0	----	----	12

* Voir note au tableau 1, page 6, pour la signification des symboles.

L'examen du tableau revèle en outre qu'au sein des Commissions scolaires les directeurs généraux désirent voir au poste de directeur d'école des individus bien équilibrés, dignes de confiance et responsables devant l'institution. C'est pourquoi la maturité de jugement (11,36), l'équilibre émotif (8,05) et l'aptitude au travail de groupe (8,01) occupent les premières places dans leur choix, ces qualités s'appuyant sur une solide formation académique (scolarité 6,77) et une santé robuste (4,69).

Le faible score obtenu par le critère "intelligence" qui vient au sixième rang pourrait s'expliquer par le fait que d'une part le critère "maturité de jugement" le recoupe en bonne partie et que, d'autre part, compte tenu des controverses sur l'utilisation de tests de quotient intellectuel ou d'autres techniques du même genre, il a pu paraître pour le moins difficile, sinon hasardeux aux yeux des directeurs généraux, de faire de l'intelligence un critère de sélection opérationnalisable.

Quant au critère "qualité de l'expérience dans le milieu", il ne faisait pas initialement partie de notre liste. Cependant, il figure en septième position au tableau précédent, comme réponse de sept des directeurs généraux à la question "autre critère". Signe des temps présents.

Mentionnons finalement les résultats nuls ou presque, obtenus par des critères tels l'appartenance religieuse, l'état civil des candidats, la tenue vestimentaire, le sexe et l'âge.

Nous avons été surpris de ces faibles scores, compte tenu du fait que le contexte socio-culturel québécois a été pendant très longtemps imprégné par le facteur religieux et les valeurs traditionnelles. La rapidité de l'évolution ces dernières années, des valeurs socio-culturelles des québécois serait-elle à l'origine de ce désintéressement pour les critères de cet ordre? Hypothèse intéressante pour d'autres recherches.

2. Critères de sélection relatifs aux antécédents professionnels

A la suite des critères relatifs aux caractéristiques personnelles, nous avons soumis à nos répondants, une liste de critères touchant cette fois les antécédents professionnels des candidats. Le tableau 5 en reproduit les résultats.

Deux critères ressortent très nettement des tableaux, à savoir l'aptitude aux relations humaines et l'aptitude à la prise de décision. Ils recueillent avec respectivement 10,59 et 9,77 des scores au moins deux fois plus élevés que les autres critères. Ils reflètent sans aucun doute cette préoccupation majeure chez les directeurs généraux de sélectionner des candidats capables d'exercer un réel leadership au sein de l'école. Il faut noter que tout en étant d'un poids moindre (4,04) le critère "relation avec le milieu" est retenu par 22 des 28 répondants venant en troisième position. Il s'agit peut-être là d'une progression dans le milieu d'administration scolaire des idées émises autour de la notion de projet éducatif.

Tableau 5

Ordre décroissant d'importance des critères de sélection relatifs aux antécédents professionnels

Critères	F	$\bar{X}$	F/$\bar{X}$*	Rang
Aptitude aux relations humaines	25	2,36	10,59	1
Aptitude à la prise de décisions	25	2,56	9,77	2
Relations avec le milieu	22	5,45	4,04	3
Expérience dans l'enseignement	10	2,80	3,57	4
Aptitude à la communication	15	4,27	3,51	5
Aptitude à l'utilisation des techniques comparatives	13	3,92	3,32	6
Formation académique	10	3,90	2,56	7
Aptitude au développement de programmes	10	4,10	2,44	8
Aptitude à la formulation de stratégies de changement	11	4,55	2,42	9
Expérience administrative	5	4,60	1,09	10
Travail auprès des enfants	5	5,00	1,00	11
Aptitude à la recherche	3	4,67	0,64	12
Implication personnelle au travail	1	2,00	0,50	13
Détention d'un degré universitaire précis ..	0	----	----	14
Etre déjà membre du personnel de la commission scolaire	0	----	----	15

* voir note au tableau 1, page 6 pour la signification des symboles.

Quant aux autres critères liés aux antécédents professionnels, ils recueillent dans l'ensemble des scores plutôt faibles, la faveur des directeurs généraux allant cependant à ceux qui se rattachent plus à l'expérience dans l'enseignement qu'à l'expérience administrative. Quant aux universités, elles peuvent abandonner leurs dernières illusions (si elles en avaient encore) sur l'importance des diplômes qu'elles décernent comme indice de compétence. Aucun des répondants n'estime en effet la "détention d'un degré universitaire précis" comme un critère à prendre en considération dans le choix des directeurs d'école, elles peuvent cependant se consoler en sachant que 10 sur 28 des répondants ont tout de même retenu la formation académique (7ième rang) comme critère de sélection.

De tout ce qui précède, il ressort deux conclusions majeures à savoir d'une part qu'il y a une correspondance assez étroite entre les attentes des directeurs généraux à l'endroit du directeur d'école et les critères privilégiés pour sa sélection. D'autre part, il apparaît que la dimension pédagogique du rôle du directeur d'école primaire continue d'être prédominante contrairement à ce que pourrait laisser croire le glissement de terminologie de "principal" à "directeur" tel qu'il se dégage des législations récentes du Ministère de l'Education.

Reste à savoir si les pratiques et procédures de recrutement et de sélection en vigueur dans les commissions scolaires confirment la vision qui se dégage de notre analyse.

PROCESSUS ET POLITIQUES DE SELECTION

1. Un recrutement difficile

Nous avons noté une cohérence entre les attentes des D.G. à l'endroit du directeur d'école et les critères présidant à sa sélection. Ce serait donc à partir d'une vision assez claire des postes à combler que les commissions scolaires procéderaient à la recherche de nouveaux directeurs.

Les premières interrogations surgissant à ce chapitre sont de deux ordres: l'un concerne la fréquence des ouvertures de postes à combler, et l'autre la facilité relative avec laquelle on suscite des candidatures. Le tableau 6 présente les données relatives à ces deux questions.

Comme on peut le voir, sur une période de quatre ans (1976-1980), 82% des commissions scolaires de la région, soit 23 sur 28, ont eu à recruter en vue de combler un ou plus d'un poste de directeur.

De celles-ci, plus de la moitié concèdent avoir éprouvé de la difficulté à le faire, difficulté traduite par l'insuffisance du nombre de candidats d'une part et par le manque de qualification d'autre part.

Tableau 6

Avez-vous eu à recruter de nouveaux directeurs d'école primaire depuis 1976?			Si "oui", considérez-vous avoir eu de la difficulté à trouver des candidats pour les postes ouverts?					
			oui		non		NRP	
	N	%	N	%	N	%	N	%
oui	23	82	11	39	10	36	2	7
non	4	4	0	0	0	0	4	14
NRP	1	4	0	0	0	0	1	4
Total	28	100	11	39	10	36	7	25

N: indique le nombre absolu de participants;

%: indique le pourcentage par rapport à l'échantillon total;

NRP: le nombre et le pourcentage de ceux n'ayant pas répondu à l'une ou l'autre des questions.

Tableau 7

Facteurs d'explication des difficultés de recrutement de nouveaux directeurs d'école

Facteurs	Pertinent		Non-pertinent	
	N	%	N	%
Incitation monétaire insuffisante	22	85	4	15
Relations de travail tendues	21	81	5	19
Exigences du poste quant à la disponibilité et au temps de présence	20	77	6	23
Position inconfortable du directeur, entre l'administration de la commission scolaire et les enseignants	11	42	15	58
Imprécision de la définition du statut du directeur d'école	7	27	19	73
Pressions trop fortes des parents vis-à-vis du directeur	7	27	19	73
Pressions trop fortes de la société en général	5	19	21	81
Pouvoir restreint du directeur.....	1	4	25	96
Autres	4	15	--	--

Nous avons voulu savoir à quoi il fallait attribuer ce problème. Pour ce faire le questionnaire soumettait aux directeurs généraux diverses hypothèses d'explication sur lesquelles ils devaient se prononcer quant à leur pertinence ou leur non pertinence. Les résultats sont consignés au tableau 7, de la page 15.

Selon ce tableau, les difficultés qu'éprouvent les commissions scolaires à susciter des candidatures au poste de directeur s'expliqueraient d'abord et avant tout par la piètre rémunération qui s'y rattache, compte tenu de la longueur de la journée et de l'année de travail des directeurs par rapport à celle des enseignants, et compte tenu également des lourdes responsabilités inhérentes à leur tâche. Quand on sait qu'un enseignant qui devient directeur touche un supplément de revenu plutôt minime, quand on sait que pour ce supplément le temps de disponibilité se trouve rallongé considérablement, et quand on constate finalement que dans bien des écoles la plupart des enseignants sont mieux rémunérés que leur directeur, on comprend aisément que la motivation à devenir directeur d'école ne saurait provenir des conditions monétaires liées au poste. En outre, le fait de passer deux ans ou plus au poste de directeur a pour effet d'annuler une bonne partie de l'ancienneté du directeur comme enseignant. Cela entraîne une perte de sécurité d'emploi qui est d'autant plus pénible que la conjoncture actuelle est menaçante et instable.

Hormis la question monétaire et celle du temps de disponibilité, signalons que 21 des 26 D.G. ayant répondu à cette question estimaient que la tension dans les relations de travail était un facteur explicatif pertinent des difficultés de recrutement au poste de direction d'école. Pris entre le militantisme syndical des enseignants et les pressions de la hiérarchie et des parents, le directeur d'école doit souvent faire des choix qui déplaisent; en effet, la distribution des ressources scolaires est de plus en plus soumise aux règles du jeu à somme nulle, où ce que l'un gagne, l'autre le perd. En de telles conditions, les individus occupant des postes responsabilités "marchent sur des oeufs", et ne peuvent qu'en casser à l'occasion.

Soulignons que ces conditions de travail sont encore plus difficiles en milieu rural, où souvent une école instutionnelle est en réalité formée de deux ou plusieurs établissements éloignés les uns des autres de plusieurs kilomètres... C'est là assurément un autre obstacle au recrutement de nouveaux directeurs d'école.

2. L'offre d'emploi: les canaux utilisés

Nous avons constaté que le recrutement de nouveaux directeurs d'école était parfois difficile, tout au moins au niveau primaire. Les difficultés rencontrées seraient dues, selon les D.G., à la nature même de la tâche qui exigerait de son titulaire des aptitudes et une somme de travail au bout du compte relativement mal récompensé.

Nous nous sommes interrogés sur le degré d'utilisation et sur la pertinence des canaux utilisés par les commissions scolaires pour faire connaître l'ouverture d'un poste de direction. Les réponses afférentes à cette question relative aux procédures de recrutement apparaissent au tableau 8.

Le tableau 8 attire d'abord notre attention sur le fait que les commissions scolaires utilisent en moyenne un éventail de trois ou quatre canaux pour annoncer l'ouverture d'un poste. De ceux-ci, la publication d'avis dans les journaux est obligatoire, ce qui explique que 100% des directeurs généraux interrogés disent y recourir.

Hormis ce canal de la presse quotidienne, les moyens auxquels on fait le plus souvent appel ont généralement un rayon d'action peu étendu, qui ne dépasse pas les cadres de la commission scolaire. Ainsi, 93% des commissions scolaires ayant répondu à notre enquête recourent par affichage dans leurs écoles et les locaux de la commission scolaire, 39% réfèrent à leur bureau du personnel et 25% à leur liste d'éligibilité.

Est-ce à dire qu'une partie de leurs difficultés de recrutement de nouveaux directeurs s'expliquerait par une sous-utilisation des canaux disponibles? C'est là une question qui mériterait d'être examinée par les responsables des commissions scolaires.

Tableau 8

Procédures en vigueur en vue du recrutement de nouveaux directeurs d'école au primaire: canaux utilisés par les commissions scolaires

Procédure	N	%
Publication d'avis dans les journaux	28	100
Affichage dans les écoles et les locaux de la commission scolaire	26	93
Demandes de suggestions au bureau du personnel de la commission scolaire	11	39
Contacts auprès des administrateurs d'autres commissions scolaires pour susciter des candidatures	9	32
Référence aux listes d'éligibilité de la commission scolaire	7	25
Annonces dans les bureaux de placement des différents paliers de gouvernement ou d'autres organismes	7	25
Contacts personnels lors de réunions de professionnels	6	21
Usage de formulaires standardisés de mise en candidature	6	21
Affichage des postes dans les locaux des institutions où sont dispensés des programmes de perfectionnement	4	14
Demandes de suggestions à des professeurs d'université	1	4
Autres (non précisé)	1	4
Annonces dans les bureaux de placement universitaires	0	0

3. La composition des comités de sélection

Le recrutement est le processus par lequel un employeur fait connaître l'ouverture d'un poste et invite les individus à poser leur candidature. La sélection, quant à elle, est l'ensemble des opérations qui conduisent au choix, parmi un ensemble de candidats, de celui qui paraît le meilleur pour le poste à combler. Le tableau 9 brosse un portrait des principaux intervenants dans ce dernier processus.

Tableau 9

Intervenants impliqués aux diverses étapes de la sélection

Intervenants	Etapes 1 Pré-sélection		2 Evaluation des dossiers des candidats		3 Elaboration d'une liste des candidats éligibles		4 Entrevues		5 Recommandations		6 Décision finale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Directeur-général	24	(86)	24	(86)	23	(82)	27	(96)	27	(96)	5	(18)
Directeur du personnel	19	(68)	21	(75)	21	(75)	21	(75)	16	(57)	2	(7)
Directeur à l'enseignement	17	(61)	20	(71)	21	(75)	23	(82)	18	(64)	1	(4)
Directeur des finances							1	(4)	1	(4)		
Un directeur d'école	13	(46)	16	(57)	14	(50)	25	(89)	19	(68)		
Un représentant de la FQDE*	1	(4)	1	(4)	1	(4)	2	(7)	2	(7)		
Un enseignant de la commission	3	(11)	5	(18)	3	(11)	13	(46)	10	(36)		
Un parent d'élève			1	(4)	1	(4)	7	(25)	5	(18)		
Un commissaire d'école	9	(32)	13	(46)	13	(46)	25	(89)	18	(64)	2	(7)
Conseil des commissaires							1	(4)	5	(18)		
Comité exécutif du Conseil des commissaires									1	(4)	5	(18)

* FQDE: Fédération Québécoise des directeurs d'école

Ce tableau nous indique les diverses catégories d'intervenants (individus ou groupes d'individus) aux six étapes considérées du processus de sélection en fonction des diverses commissions. On est à même de constater, tout au long du processus et chez une large majorité de commissions scolaires, la présence du D.G., du directeur du personnel et du directeur des services de l'enseignement. Il n'y a là bien sûr rien de surprenant, puisque le caractère de stabilité et d'expertise de ces postes donne à leurs détenteurs une position et une connaissance privilégiées pour apprécier les besoins de l'école et indirectement les qualités pour le poste de directeur.

Le tableau 9 nous montre également que la décision finale en matière de sélection d'un nouveau directeur d'école est généralement du ressort du personnel élu. En effet, c'est le Conseil des commissaires dans son ensemble qui dans 79% des commissions scolaires de notre échantillon procède au choix final d'un nouveau directeur, et c'est le Comité exécutif du Conseil des commissaires qui, dans 18% des cas se réserve cette décision. Le fait que les plus hautes instances de la grande majorité des commissions scolaires se réservent la décision finale démontre l'importance accordée au poste de directeur d'école.

Finalement, il faut souligner l'ouverture faite par quelques Commissions scolaires à de nouvelles catégories d'intervenants comme les parents d'élèves, les enseignants de la commission scolaire, etc. Ainsi, à l'étape des entrevues, 25% des commissions scolaires étudiées comptent parmi les membres de leur comité de sélection un ou des parents d'élèves. Ces expériences nous apparaissent intéressantes, dans la mesure où dans le contexte actuel on parle beaucoup de l'importance d'établir et de renforcer dans certains cas les liens entre l'école et le milieu. Des initiatives de cette sorte semblent devoir, par la force des choses, gagner de nouveaux adeptes chez les responsables des commissions scolaires.

4. Jeux d'influence et choix final

La règle générale suivie par les commissions scolaires de la région de Québec, lors de la sélection d'un nouveau directeur d'école primaire, en est une où prédominent l'expertise des administrateurs et le pouvoir décisionnel des élus. Cependant, les modalités d'application de cette règle peuvent varier selon les commissions scolaires. Le choix final du nouveau directeur d'école en fournit une illustration, comme il ressort au tableau 10.

Tableau 10

Procédure suivie lors du choix final d'un candidat-directeur

Procédure	N	%
Le comité de sélection recommande seulement le premier candidat de la liste au Conseil des commissaires pour approbation	12	43
Le comité de sélection recommande les meilleurs candidats au Conseil des commissaires en vue de la décision finale	4	14
Le directeur-général recommande seulement le premier candidat de la liste au Conseil des commissaires pour approbation	10	36
Le directeur-général recommande les meilleurs candidats au Conseil des commissaires en vue de la décision finale	2	7
TOTAL	28	100

On voit que dans 22 des 28 commissions scolaires étudiées, le Conseil des commissaires n'est invité lors du choix final qu'à approuver la nomination du candidat jugé le plus apte par le comité de sélection. Seules six commissions voient leurs élus décider à partir d'une brochette des meilleurs candidats. C'est dire que le pouvoir décisionnel des commissaires, en matière de sélection de novueaux directeurs, est fortement soumis à l'influence des comités de sélection.

Mais cette influence des comités de sélection, bien que réelle, n'est pas toujours déterminante. Les données recueillies en effet nous apprennent que chez 12 des commissions scolaires interrogées, la recommandation au Conseil des commissaires relève du directeur général. Celui-ci dans l'exercice de cette prérogative, est il obligatoirement lié par le choix majoritaire ou unanime du comité de sélection, ou bien jouit-il d'une certaine marge discrétionnaire? En particulier, qu'en est-il de ces dix commissions où le D.G. recommande le premier candidat? Ce premier candidat lui est-il suggéré par le comité de sélection, ou bien est-il choisi par le D.G. à partir d'une liste soumise par le comité?

Nous ne pouvons à partir des données compilées par notre étude répondre à ces questions qui pourtant nous apparaissent intéressantes parce que reflétant le partage du pouvoir et les jeux d'influences au sein des organisations scolaires.

5. Les paroles s'envolent; les écrits restent

Ces jeux d'influence décrits plus haut peuvent prendre une ampleur et une grande importance dans la mesure où les commissions scolaires dans leur quasi totalité n'ont pas de politique écrite en matière de sélection.

Tableau 6

Votre commission scolaire possède-t-elle une politique écrite concernant la sélection des directeurs d'école primaire?

	N	%
oui	4	14
non	24	86

Votre commission scolaire possède-t-elle une description de tâches écrite de la fonction de directeur d'école primaire?

	N	%
oui	10	36
non	16	57
Ne répondent pas	2	7

En effet, 38% des commissions scolaires étudiées ne possédaient pas de politique écrite de sélection. De la même manière 57% d'entre elles ont affirmé ne pas avoir de description de tâches écrite de la fonction de directeur.

Peut-être, la complexité et l'évolution de la fonction de directeur d'école rendent difficile l'élaboration et le maintien de politique susceptible de subir de multiples modifications. Mais la question demeure. L'absence de politique précise peut-elle être compensée par un intuitivisme et une sélection au "cas par cas", approches difficilement conciliables avec les principes d'une gestion objective et systématique. Il nous est permis d'en douter...

6. Directeur d'école: poste peu convoité?

Comme il a été souligné, les commissions scolaires locales de la région 03 éprouvent certaines difficultés à combler les postes vacants de directeurs d'école. La fonction elle-même, avec les tensions qu'elle entraîne en retour d'une rémunération et d'une reconnaissance insuffisantes, y est pour beaucoup. Mais les commissions scolaires ne semblent pas utiliser, comme on pourrait le souhaiter, toutes les ressources dont elles pourraient disposer pour faciliter l'émergence des meilleurs candidats. Il nous semble en effet que les longues heures de travail, les problèmes aigus de relations interpersonnelles, la constante recherche de nouvelles méthodes et la responsabilité de mille et une choses différentes peuvent constituer un défi à relever plutôt qu'un "paquet de troubles" à porter. Il pourrait même s'avérer qu'il s'agisse là d'autant de facteurs de réalisation et de dépassement de soi. C'est ce que viendra peut-être confirmer une recherche en cours sur les facteurs de satisfaction des directeurs d'école au Québec.

Conclusions générales

Il se dégage de cette étude un certain nombre de conclusions qui méritent d'être soulignées en ce qui concerne la sélection des directeurs d'école dans la région. En premier lieu, on peut faire état de ce qui nous est apparu un point fort, à savoir que les responsables des commissions scolaires semblent savoir de façon précise quel type d'homme convient au poste de directeur d'école. Cela apparaît évident à l'examen des attentes exprimées vis-à-vis des directeurs et des critères de sélection identifiés comme étant pertinents.

Il faut peut être y voir le signe de la compétence d'un corps de professionnels administratifs bien formés et bien expérimentés. De fait, notre étude nous a appris que 68% des D.G. ont au moins 17 années de scolarité et que 25% d'entre eux détiennent une maîtrise. Notons de plus que 82% d'entre eux ont plus de 15 années d'expérience dans le système scolaire.

Paradoxalement, un autre point qui mérite d'être souligné (en marge du problème de sélection), c'est la difficulté que certaines commissions scolaires semblent avoir à combler le poste de direction d'école. Il ne nous est pas possible d'apporter ici une réponse claire à cette question, mais par contre notre étude apporte des éléments d'explication qui méritent d'être examinés attentivement par les responsables des commissions scolaires.

Enfin, on doit relever deux aspects sur lesquels il nous semble nécessaire et possible d'apporter des améliorations. Nous avons, en effet, relevé une absence quasi générale de politique écrite de sélection et de description de tâches des directeurs d'école. Cela s'explique peut-être par le contexte particulièrement changeant dans lequel évolue le système scolaire et par une certaine réticence à rédiger une politique qui risquerait d'être rapidement périmée. Il nous faut pourtant dire que en matière de sélection tout le monde gagnerait à pouvoir se référer à des règles de jeu bien déterminées, claires et connues de tous.

Dans cette perspective le modèle qui a servi de base à cette recherche pourrait être mis à profit. En effet, ce modèle ainsi que le questionnaire qui s'y rattache tiennent compte de la double dimension des besoins des individus (directeurs d'école) et des buts et des attentes des institutions scolaires (commissions scolaires et écoles) et peuvent par conséquent servir de point de départ à l'élaboration d'une telle politique. On ne peut pas terminer sans signaler les efforts de recherche pour la sélection des directeurs d'école qui sont entreprises dans les provinces de l'Alberta (Université de l'Alberta), de l'Ontario (OISE) et du Québec (UQTR) et la mise en place de "Assessment Centers" bien que leur approche diffère passablement de celle que nous proposons.

CONCLUSIONS - RECOMMANDATIONS

1. En ce qui concerne le premier objectif visé par cette recherche à savoir, quel type d'individu que l'on veut voir aux commandes de l'école il apparaît clairement que:

   a) le directeur d'école primaire doit être avant tout un leader dans son école, entendu dans le sens d'un animateur de l'équipe des enseignants, un responsable capable d'assurer une ambiance favorable aux relations humaines, de bonnes relations entre les membres de son personnel et entre les élèves. En outre, dans la recherche de l'atteinte des objectifs de son école, le directeur doit être apte à établir et maintenir de bons et étroits contacts avec le milieu;

   b) les deux tâches les plus importantes du directeur d'école concernent les programmes d'enseignement qu'il doit coordonner et superviser, les objectifs de l'école qu'il doit établir en collaboration avec le milieu et le personnel qu'il est appelé à stimuler et à motiver;

   c) le directeur d'école devrait consacrer près de 60% de son temps à la supervision (36%) et aux relations humaines (23%).

Cette première conclusion se rapproche essentiellement de celle de l'étude menée antérieurement par Laurin sur le rôle actuel et attendu du directeur d'école élémentaire (Rapport Laurin, p. 100, 1.2). Cependant,

contrairement à l'étude de Laurin qui donne une nomenclature très détaillée mais ne se prononce pas sur les tâches essentielles par rapport aux tâches secondaires, notre recherche a permis de dégager une échelle de priorités parmi les principales fonctions et tâches du directeur d'école primaire; ce qui nous habilite à affirmer que le directeur d'école primaire doit être davantage un administrateur-pédagogue qu'un manager (bien sûr cette conclusion s'applique seulement au directeur de l'école primaire).

2. Relativement au deuxième objectif de cette étude à savoir à partir de quels critères le directeur d'école est-il sélectionné, il s'avère que les directeurs généraux ont une idée assez précise quant aux caractéristiques personnelles et professionnelles requises pour le poste de directeur, caractéristiques que confirme en partie la littérature sur le sujet. Globalement, on recherche des personnes bien équilibrées, capables d'entretenir des relations humaines authentiques au sein de l'institution et avec le milieu (voir tableaux 4 et 5).

Nous devons ajouter cependant que cela ne suffit pas. En effet, des recherches de grande envergure faites aux Etats Unis ont montré que les personnes qui excellaient aux postes de direction d'école étaient celles qui avaient une très grande largeur d'esprit et qui constamment se tenaient au fait des grandes questions intéressant l'éducation, et de ce fait, pouvaient dépasser la quotidienneté de l'administration pour s'arrêter aux aspects essentiels de leur fonction.

3. En ce qui a trait au troisième objectif de la recherche nous regrettons de devoir dire qu'on a observé une absence quasi totale de politiques en matière de sélection. Cela ne signifie pas que les commissions scolaires choisissent au hasard leurs directeurs d'écoles, mais il y aurait certainement avantage à ce qu'il y ait une politique écrite, claire et connue de tous.

4. Il faut cependant souligner que la majorité des répondants ont exprimé l'avis qu'une telle politique serait souhaitable et utile.

Dans la perspective d'élaboration d'une politique de sélection notre recherche apporte un certain nombre de jalons touchant les points suivants:

a) Clarification des attentes institutionnelles vis-à-vis du directeur d'école dans le contexte des années 80.

b) Définition et choix des critères personnels et professionnels répondant aux profil de la personne recherchée.

c) Ré-évaluation des processus et procédures en vigueur pour le recrutement et la sélection du directeur. Dans ce cadre il nous faut souligner l'importance d'élargir le bassin traditionnel des candidatures ce qui va à l'encontre des pratiques actuelles à recruter au niveau de la commission scolaire locale.

Les circonstances actuelles semblent favorables à l'élaboration d'une telle politique qui viendrait s'inscrire dans le cadre de projets éducatifs, tout en s'en inspirant. Dans la mesure où les projets éducatifs sont appelés à définir les objectifs de l'école, il est en effet évident qu'ils pourraient servir à déterminer les grandes orientations d'une telle politique.

Remerciements

Les auteurs remercient pour leur collaboration les directeurs généraux des Commissions scolaires de la région 03. En particulier, ils savent gré à monsieur Bernard Giroux de ses observations et critiques qui se sont avérées utiles dans la réalisation de cette recherche.

Les auteurs remercient également monsieur Jacques Lortie, auxiliaire de recherche pour sa contribution dans la poursuite de cette étude.

REFERENCES

Conseil Supérieur de l'éducation. L'Etat et les besoins de l'éducation. Rapport annuel, 1978-79, Québec, Editeur officiel.

Getzels, J.W.; Liphan, M.J.; Campbell, R.F. Educational Administration as a Social Process. New York: Harper and Row, 1968.

Laurin, P. Le rôle du principal d'école au Québec.U.Q.T.R., Fédération des principaux du Québec, 1977.

Musella, D. Improving the selection of Principals. The Canadian School Executive, vol. 1, (No. 4), 1981.

Newberry, A.H. Practices and criteria employed in the selection of elementary school principals in British Columbia. Thèse de doctorat, University of Indiana, 1975.

Project ASK. Project for the development of administration skills and knowledge. Department of educational administration, University of Alberta, 1980.

PROBLEMES DE RECRUTEMENT ET POLITIQUES DE SELECTION DES PRINCIPAUX D'ECOLES A L'ELEMENTAIRE DANS LA REGION 03.

(Questionnaire à l'intention des Directeurs Généraux)

Groupe de Recherche sur
l'Administrateur Scolaire

Département d'administration
et politique scolaires

FACULTE DES SCIENCES DE L'EDUCATION

UNIVERSITE LAVAL

JANVIER 1980

Sommaire du questionnaire

Première partie:	**Fiche signalétique du répondant**	p. 1
Deuxième partie:	**Fiche signalétique de la région scolaire**	p. 6
Troisième partie:	**Rôle du principal d'école élémentaire**	p. 9
Quatrième partie:	**Problèmes et Processus de recrutement**	p. 16
Cinquième partie:	**Politiques et critères de sélection**	p. 21

PREMIERE PARTIE

FICHE SIGNALETIQUE DU REPONDANT

N.B. Pour cette partie du questionnaire, encerclez un des chiffres à côté des réponses pour chaque question

1. Indiquez votre sexe?

masculin..... 1

féminin..... 2

2. Dans quel groupe d'âge êtes-vous?

29 ans et moins..... 1

30 à 34 ans..... 2

35 à 39 ans..... 3

40 à 44 ans..... 4

45 à 49 ans..... 5

50 ans et plus..... 6

3. Quel est votre statut civil?

célibataire..... 1

marié(e)..... 2

veuf(ve)..... 3

divorcé(e), séparé(e)..... 4

religieux(se)..... 5

4. Indiquez votre nombre d'années d'études reconnu par votre employeur?

14 années..... 1

15 années..... 2

16 années..... 3

17 années..... 4

18 années..... 5

19 années..... 6

20 années..... 7

5. Indiquez le dernier diplôme que vous détenez?

Bacc. ès arts..... 1

Brevet A..... 2

Bacc. spécialisé ou licence..... 3

Maîtrise..... 4

Doctorat..... 5

Autres (spécifiez) _____ 6

6. Détenez-vous un diplôme avec mention administration scolaire?

oui..... 1

non..... 2

7. Si non, êtes-vous en train d'en préparer un?

oui..... 1

non..... 2

8. Si non, suivez-vous d'autres cours dans un autre programme régulier à l'université?

oui..... 1

non..... 2

9. Si vous suivez des cours à l'université (administration scolaire ou autres) pour quelles raisons le faites-vous? (indiquez la principale raison).

pour satisfaire aux exigences du poste..... 1

pour modifier mon plan de carrière..... 2

pour ma culture personnelle..... 3

pour améliorer ma situation financière..... 4

autres (spécifiez)_____ 5

10. Au cours des trois dernières années, avez-vous suivi des sessions de perfectionnement?

oui..... 1

non..... 2

Si oui, indiquez le titre de (ou des) session(s) et le nom de l'organisme dispensateur?

_____

_____

_____

11. Au total combien d'années d'expérience avez-vous dans le système d'éducation? (Comptez l'année académique en cours)

1 à 4 années..... 1

5 à 9 années..... 2

10 à 14 années..... 3

15 à 19 années..... 4

20 à 24 années..... 5

25 années et plus..... 6

12. Depuis combien d'années êtes-vous Directeur Général?

(Comptez l'année académique en cours)

1 année..... 1

2 années..... 2

3 années..... 3

4 années..... 4

5 années..... 5

6 à 9 années..... 6

10 à 14 années..... 7

15 années et plus..... 8

13. Avec la connaissance que vous avez actuellement de votre poste si c'était à recommencer y poseriez-vous votre candidature?

oui..... 1

non..... 2

peut-être..... 3

14. Avant d'accéder à votre actuelle position, étiez-vous un cadre de votre commission scolaire?

oui..... 1

non..... 2

15. Si non quelle position occupiez-vous et dans quel organisme?

_____

_____

16. Avez-vous déjà occupé un poste électif (commissaire d'école, échevin, maire, etc.)?

oui..... 1

non..... 2

17. Appartenez-vous à des groupements ou clubs sociaux (par ex. Chevaliers de Colomb, Richelieu, etc.)?

oui..... 1

non..... 2

Indiquez lesquels_____

_____

DEUXIEME PARTIE

FICHE SIGNALETIQUE DE LA REGION SCOLAIRE

(cochez l'espace approprié)

A. Localisation de la commission scolaire

a) Votre commission scolaire est-elle située dans la région immédiate de Québec (Québec et sa banlieue)? OUI ○ NON ○

b) Le centre administratif de votre commission scolaire se situe:

1. dans une localité de moins de 5,000 h. ☐
2. dans une localité de 5,000 h. à moins de 15,000 h. ☐
3. dans une localité de 15,000 h. à moins de 25,000 h. ☐
4. dans une localité de 25,000 h. et plus ☐

c) Votre commission scolaire dessert-elle une population de:

1. moins de 10,000 h. ☐
2. 10,000 h. à moins de 35,000 h. ☐
3. 35,000 h. et plus ☐

B. Population étudiante de la commission scolaire

1. moins de 1,000 ☐
2. entre 1,000 et 2,000 ☐
3. entre 2,001 et 3,000 ☐
4. entre 3,001 et 4,000 ☐
5. entre 4,001 et 5,000 ☐
6. entre 5,001 et 6,000 ☐
7. entre 6,001 et 7,000 ☐
8. entre 7,001 et 8,000 ☐
9. entre 8,001 et 9,000 ☐
10. entre 9,001 et 10,000 ☐
11. plus de 10,000 ☐

C. Organisation des écoles élémentaires

1. Indiquez le nombre d'écoles institutionnelles ou physiques dans chaque catégorie. Les catégories ci-dessous indiquent les niveaux d'enseignement dispensés par l'école. (M. signifie maternelle)

	Ecoles institutionnelles	Ecoles physiques (Bâtisses)
1. de M à 6e année	⌊⌋	⌊⌋
2. de 1e à 6e année	⌊⌋	⌊⌋
3. 1er cycle (M à 3e année)	⌊⌋	⌊⌋
4. 2e cycle (4e à 6e année)	⌊⌋	⌊⌋
TOTAL	⌊⌋	⌊⌋

D. Nombre de principaux à l'élémentaire dans votre Commission Scolaire? ⌊⌋

E. Nombre de responsables à l'élémentaire dans votre Commission scolaire? ⌊⌋

F. Nombre de principaux à l'élémentaire qui enseignent? ⌊⌋

G. Nombre de cadres autres que les principaux dans votre Commission Scolaire? ⌊⌋

H. **Nombre d'enseignants équivalents temps plein dans votre Commission Scolaire?** ⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋

I. **Nombre de professionnels non-enseignants (P.N.E.) dans votre Commission Scolaire?** ⌊_⌋⌊_⌋

TROISIEME PARTIE

ROLE DU PRINCIPAL D'ECOLE ELEMENTAIRE

A. Quelles sont vos trois attentes les plus importantes face au principal à l'élémentaire?

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

B. Quelles sont vos attentes face aux principaux d'école à l'élémentaire placés sous votre supervision?

a) Classez par ordre d'importance (de 1 à 6) les dimensions relatives au rôle du principal.

1- Programme d'enseignement et méthodes pédagogiques	⌊_⌋	(plus importante)
2- Personnel	⌊_⌋	
3- Vie étudiante	⌊_⌋	
4- Budget - finances	⌊_⌋	
5- Bâtiments scolaires et ressources matérielles	⌊_⌋	
6- Relations école-milieu	⌊_⌋	(moins importante)

b) A l'intérieur de chacune des dimensions, certaines tâches sont spécifiées. Indiquez les trois (3) plus importantes de chaque dimension, par ordre de priorité (1, 2, 3).

1ère DIMENSION: PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT

Le principal à l'élémentaire exerce les fonctions (tâches suivantes):

1. Coordonne et supervise les programmes d'enseignement de la commission scolaire.
2. Met au point, en collaboration avec le personnel, des procédures efficaces d'évaluation du programme.
3. Encourage la recherche et l'esprit de recherche et d'innovation en matière de programmes et de méthodes pédagogiques. ___ (plus importante)
4. Participe à l'élaboration, au choix et à l'évaluation des méthodes pédagogiques. ___
5. Participe à l'élaboration du calendrier scolaire et voit à ce qu'il soit respecté.
6. Contrôle les examens préparés à l'école et, de façon plus générale, contrôle l'évaluation de l'apprentissage des élèves. ___ (moins importante)
7. Veille à la mise en place d'un centre de documentation pédagogique.
8. Dispense lui-même l'enseignement d'une (ou des) matière(s) à l'intérieur du programme.

2ième DIMENSION: PERSONNEL

1. Voit à ce que les objectifs du personnel soient en accord avec les objectifs de l'école et élabore des politiques en ce sens.
2. Voit à ce que l'école ait toujours un personnel en nombre suffisant.
3. Développe, en collaboration avec le personnel, un système efficace de répartition des responsabilités et des charges de travail entre les membres du personnel.
4. Stimule et motive le personnel en vue du meilleur rendement possible.
5. Supervise le personnel et en évalue le rendement, au moyen d'un instrument implanté en collaboration avec lui.
6. Tient à jour les dossiers du personnel.
7. Voit à l'application des clauses de la convention collective.

[ ] (plus importante)

[ ]

[ ] (moins importante)

3ième DIMENSION: VIE ETUDIANTE

1. Etablit les objectifs de la vie étudiante au sein de l'école et élabore des politiques à ce sujet.

2. Identifie les ressources humaines, financières et matérielles pour répondre aux besoins des étudiants.

3. Elabore le programme d'activités étudiantes. ___ (plus importante)

4. Evalue les services offerts aux élèves.

5. S'assure que les dossiers des élèves soient tenus à jour. ___

6. Organise la surveillance des élèves et veille au maintien de la discipline. ___ (moins importante)

7. Voit, en collaboration avec le personnel, à l'établissement d'un système d'évaluation des progrès de l'élève.

8. Exerce un leadership qui amène les élèves à prendre des responsabilités au sein de l'école.

4ième DIMENSION: BUDGET - FINANCES

1. Effectue les prévisions budgétaires. |___| (plus importante)
2. Veille à la répartition et au contrôle du budget, selon les priorités de l'école. |___|
3. Prépare les rapports financiers. |___| (moins importante)

5ième DIMENSION: BATIMENTS SCOLAIRES ET RESSOURCES MATERIELLES

1. Veille à l'entretien général de l'édifice scolaire.
2. Planifie l'utilisation des locaux et gère les ressources matérielles (équipement, fournitures, etc.) |___| (plus importante)
3. Identifie les besoins pour les activités de l'école et prévoit les ressources matérielles nécessaires. |___|
4. Veille au bon fonctionnement des services auxiliaires, par exemple le transport des élèves. |___| (moins importante)
5. Dirige les politiques de sécurité dans les bâtiments scolaires et sur les terrains entourant les bâtisses.

6ième DIMENSION: RELATIONS ECOLE-MILIEU

1. Etablit les objectifs de l'école en collaboration avec le milieu.
2. Voit, en collaboration avec le personnel, à établir les moyens pour tenir les parents informés des progrès de l'élève.
3. Prépare les informations à communiquer au milieu desservi par l'école (entre autres, les communiqués à distribuer aux mass media).
4. Rencontre divers groupes du milieu et les parents des élèves, et maintient les relations avec ces derniers, de même qu'avec des représentants venant d'autres institutions scolaires.
5. Met sur pied des mécanismes de participation du milieu aux activités de l'école.
6. Gère la politique d'utilisation des divers services de l'école par des groupes autres que scolaires.
7. Elabore des plans de communication à l'intérieur de l'école.
8. Voit à la mise en place du comité d'école et à son fonctionnement.
9. Prépare les rapports destinés à la commission scolaire.

|__| (plus importante)

|__|

|__| (moins importante)

C. Quel pourcentage de son temps le principal devrait-il consacrer idéalement à chacune des fonctions suivantes dans une semaine de travail (sur 100%)?

1. Supervision_____%
2. Administration_____%
3. Enseignement_____%
4. Relations humaines_____%
5. Activités cléricales_____%
6. Autres_____% Spécifiez_____

_____ _____

TOTAL:.....100%

QUATRIEME PARTIE

PROBLEMES ET PROCESSUS DE RECRUTEMENT

I- DIFFICULTES LIEES AU RECRUTEMENT

Pour cette partie du questionnaire, mettez un X dans la case appropriée ou répondez tel que demandé.

1. Avez-vous eu à recruter de nouveaux principaux d'écoles à l'élémentaire depuis 1976?

   Oui ☐

   Non ☐

2. Si oui, considérez-vous avoir eu de la difficulté à trouver des candidats pour le(s) poste(s) ouvert(s)?

   Oui ☐

   Non ☐

3. Parmi les catégories mentionnées ci-dessous laquelle (ou lesquelles) correspond(ent) aux difficultés que vous avez rencontrées?

   a) insuffisance du nombre de candidatures ☐

   b) manque de qualification des candidats ☐

   c) Autre(s) ☐

   Précisez _____

   _____

   _____

4. A supposer qu'il y ait un problème assez généralisé de recrutement de principaux à l'élémentaire dans la région 03, les questions suivantes visent à trouver des éléments d'explication de ce phénomène.

a) Parmi les facteurs suivants, indiquez ceux qui vous paraissent pertinents (P) ou non pertinents (NP) en mettant un X dans la colonne appropriée.

	P	NP
- Position inconfortable entre l'administration de la Commission scolaire et les enseignants		
- Imprécision de la définition du statut du principal		
- Pouvoir restreint du principal		
- Relations de travail tendues		
- Incitation monétaire insuffisante		
- Pressions trop fortes des parents vis-à-vis du principal		
- Pressions trop fortes de la société en général		
- Exigences du poste quant à la disponibilité et en temps de présence		
- Exigences en termes de préparation requise pour remplir ce poste		

b) Au cas où vous auriez des éléments autres que les précédents, veuillez les indiquer.

_____

_____

_____

_____

II- PROCESSUS DE RECRUTEMENT ET DE SELECTION

A- Les procédures en vigueur dans le recrutement des futurs principaux à l'élémentaire (cochez selon la (les) procédure(s) en usage)

1. Publication d'avis dans les journaux. ☐
2. Affichage dans les écoles et les locaux de la commission scolaire.
3. Usage de formulaires standardisés de mise en candidature. ☐
4. Affichage des postes dans les locaux des institutions où sont dispensés des programmes de perfectionnement. ☐
5. Référence aux listes d'éligibilité de la commission scolaire. ☐
6. Annonces dans les bureaux de placement universitaires. ☐
7. Annonces dans les bureaux de placement des différents paliers de gouvernement ou d'autres organismes. ☐
8. Contacts personnels lors de réunions professionnelles. ☐
9. Contacts auprès des administrateurs d'autres commissions scolaires pour susciter des candidatures. ☐
10. Demande de suggestions à des professeurs d'universités. ☐
11. Demande de suggestions au bureau du personnel de la commission scolaire. ☐
12. Autres. (spécifiez) _____ ☐

_____

B- Modes de cueillette de données utilisées lors du processus de sélection

a) L'interview des candidats

Lesquelles de ces personnes participent à l'entrevue de sélection des candidats au poste de principal d'école à l'élémentaire dans votre commission scolaire?

(cochez à (aux) l'endroit(s) approprié(s).

1. Le directeur général ☐
2. Le directeur du personnel ☐
3. Le directeur des services de l'enseignement ☐
4. Un principal d'école ☐
5. Un enseignant ☐
6. Un commissaire d'école ☐
7. Un parent ☐
8. Autre(s)-(spécifiez) _____ ☐

_____

b) A quelle(s) étape(s) du processus de sélection les personnes suivantes interviennent-elles? (Encerclez la lettre qui correspond aux personnes impliquées à chacune des étapes).

(A) Directeur général; (B) Le directeur du personnel; (C) Le directeur des services de l'enseignement; (D) Principal; (E) Enseignant; (F) Commissaire; (G) Parent; (H) Conseil des Commissaires; (I) Comité Exécutif du Conseil des Commissaires; (J) Autres (spécifiez)

1. Pré-sélection des candidats	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2. Evaluation des dossiers des candidatures retenues	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
3. Elaboration d'une liste des candidats éligibles	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
4. Entrevues	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
5. Recommandation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
6. Décision finale	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J

c) Choix d'un candidat

Laquelle des procédures suivantes est utilisée lors de la sélection finale? (Indiquez par un "X" la procédure utilisée).

1. Le Comité de sélection recommande seulement le premier candidat de la liste au Conseil des commissaires pour approbation. [___]
2. Le Comité de sélection recommande les meilleurs candidats au Conseil des commissaires, en vue de la décision finale. [___]
3. Le Directeur Général recommande seulement le premier candidat de la liste au Conseil des commisssaires pour approbation. [___]
4. Le Directeur Général recommande les meilleurs candidats au Conseil des commissaires, en vue de la décision finale. [___]

CINQUIEME PARTIE

POLITIQUES ET CRITERES DE SELECTION

I- Critères de sélection relatifs aux caractéristiques personnelles

Lesquels des critères suivants sont utilisés dans votre commission scolaire pour la sélection des principaux à l'élémentaire.

(Indiquez-en six (6) et classez-les par ordre d'importance de 1 à 6).

Indiquez dans la colonne de droite les motifs qui justifient ce choix et le(s) moyen(s) que vous utilisez pour vérifier si les candidats répondent aux critères choisis.

Exemple: CRITERE

Appartenir à une congrégation religieuse [3]

JUSTIFICATION DU CHOIX:

Présomption de moralité;

MOYEN DE VERIFICATION:

Examen du dossier d'état civil et références.

CRITERE	JUSTIFICATION DU CHOIX ET MOYENS DE VERIFICATION
1. Scolarité Faire preuve d'une solide formation académique et de connaissances de base en éducation par le biais de résultats académiques acceptables au niveau universitaire. [ ]	
2. Bonne santé Posséder une bonne santé physique et mentale. [ ]	
3. Sexe du candidat La préférence va au candidat masculin ou au candidat féminin. [ ]	

4. Intelligence

Posséder une intelligence au-dessus de la moyenne. ⌊__⌋

5. Age

L'âge du candidat doit convenir au poste administratif visé. ⌊__⌋

6. Maturité de jugement

Avoir la capacité de saisir un problème dans toute sa complexité et toutes ses dimensions, en comprendre la signification dans son contexte général, afin d'arriver à des solutions administratives rationnelles et efficaces. ⌊__⌋

7. Aptitude au travail de groupe

Habileté à susciter le consensus parmi ses pairs à l'égard de problèmes par la dynamique de groupe. ⌊__⌋

8. Tenue vestimentaire

La tenue vestimentaire du candidat doit être appropriée au poste visé. ⌊__⌋

9. Appartenance religieuse

Appartenance à une église reconnue dans la communauté du candidat et fréquentation des offices religieux. ⌊__⌋

10. Equilibre émotionnel

Présente une stabilité émotionnelle, une confiance en soi en se comportant de manière calme en situation de crise. ⌊__⌋

11. Etat civil

Il est important de savoir si le candidat est célibataire, marié ou divorcé. ⌊__⌋

12. Autres

(Spécifiez)_____

_____

_____

_____ ⌊__⌋

II- Critères de sélection relatifs aux antécédents professionnels

Quels sont les critères utilisés dans votre commission scolaire en vue de la sélection des principaux d'école à l'élémentaire? (Indiquez-en six (6) et classez-les par ordre d'importance). Indiquez dans la colonne de droite les motifs qui justifient ce choix et les moyens que vous utilisez pour évaluer le candidat en regard des six (6) critères choisis.

CRITERES	JUSTIFICATION DU CHOIX ET MOYENS D'EVALUATION
1. Expérience dans l'enseignement L'expérience récente comme enseignant au niveau élémentaire.	
2. Aptitude aux relations humaines Capacité de motiver le personnel, de comprendre ses besoins, de créer un bon esprit au travail et de développer toutes les potentialités du personnel. Cela requiert de la part du candidat une certaine aptitude à comprendre les autres et à leur montrer de la considération, ces qualités étant démontrées par des expériences réussies de relations interpersonnelles.	